



# Le management des risques psychosociaux et le bien-être au travail. Qu'en est-il dans les écoles ?

Emmanuel Abord de Chatillon

Professeur des Universités, CERAG, Université de Grenoble

[abord@iae-grenoble.fr](mailto:abord@iae-grenoble.fr)

Chaire Management et Santé au Travail

Bienne, 20 mai 2015

# La chaire Management et Santé au Travail

- Des institutions qui portent la chaire et ses activités



- Des organisations partenaires :



- Une équipe de 20 chercheurs



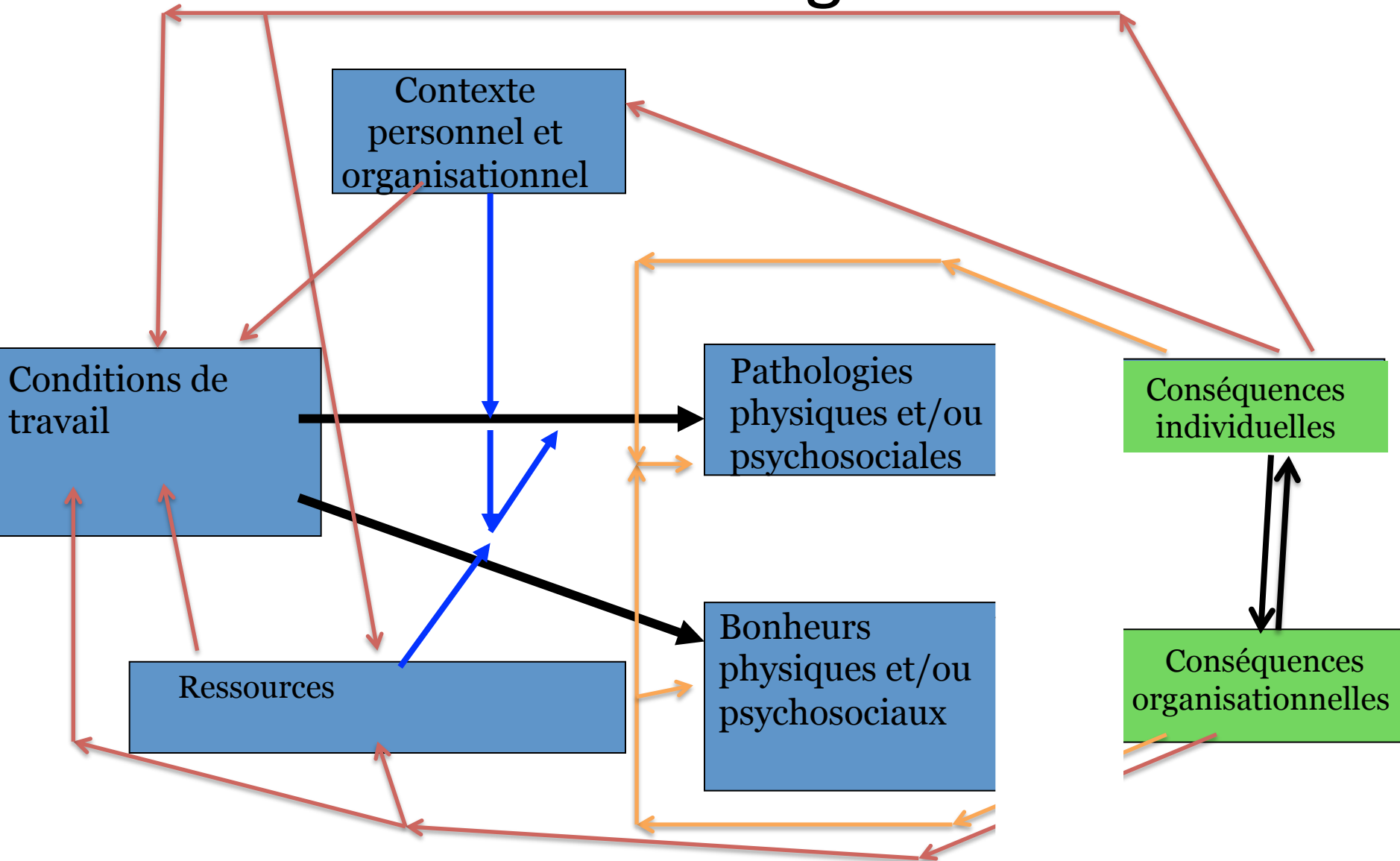
# Introduction

- Dans les pays développés, le métier d'enseignant est considéré comme privilégié.
- Beaucoup envient la sûreté de l'emploi et la durée des congés des enseignants.
- Et pourtant, dans le même temps, se multiplient les cas de dépression, épuisement professionnels, bullying, agressions etc...
- Il y a donc nécessité de disposer de cadres pour penser la santé au travail des enseignants face à la montée des risques psychosociaux.

# Plan de l'intervention

- 1) Quelles spécificités des conditions de travail des enseignants ?
- 2) Les risques psychosociaux, c'est quoi ?
- 3) Comment les penser ?
- 4) Le bien-être au travail : une réponse aux risques psychosociaux ?
- 5) Quelques recommandations à l'attention de ceux qui veulent promouvoir la santé au travail

# Quelles spécificités des conditions de travail enseignantes ?



# Quelques éléments spécifiques

- Contraintes du management public voire du Nouveau Management Public
- Solitude importante
- Pressions de l'ensemble des parties prenantes
- Métier potentiellement valorisant mais souvent usant...

# La motivation de service public

- Idée selon laquelle il y aurait par les agents des services publics une motivation supplémentaire à « bien faire son travail »
- De manière à contribuer au bien-être des usagers et au développement des organisations publiques.
- Avec des modalités distinctes selon les métiers exercés.
- Contribue à l'usure des acteurs ?

# Que signifient les risques psychosociaux pour nos organisations ?

- La violence au travail : un durcissement des relations du travail ?
- Le harcèlement : une augmentation des pressions ?
- Le Burnout : quelles limites à l'usure des individus ?
- Les addictions : dépendances jusqu'où ?
- Le stress : une synthèse ?



# Violences

	Internes	Externes
Physique	Bagarre	Agression
Psychologiques	Harcèlement moral	Harcèlement moral

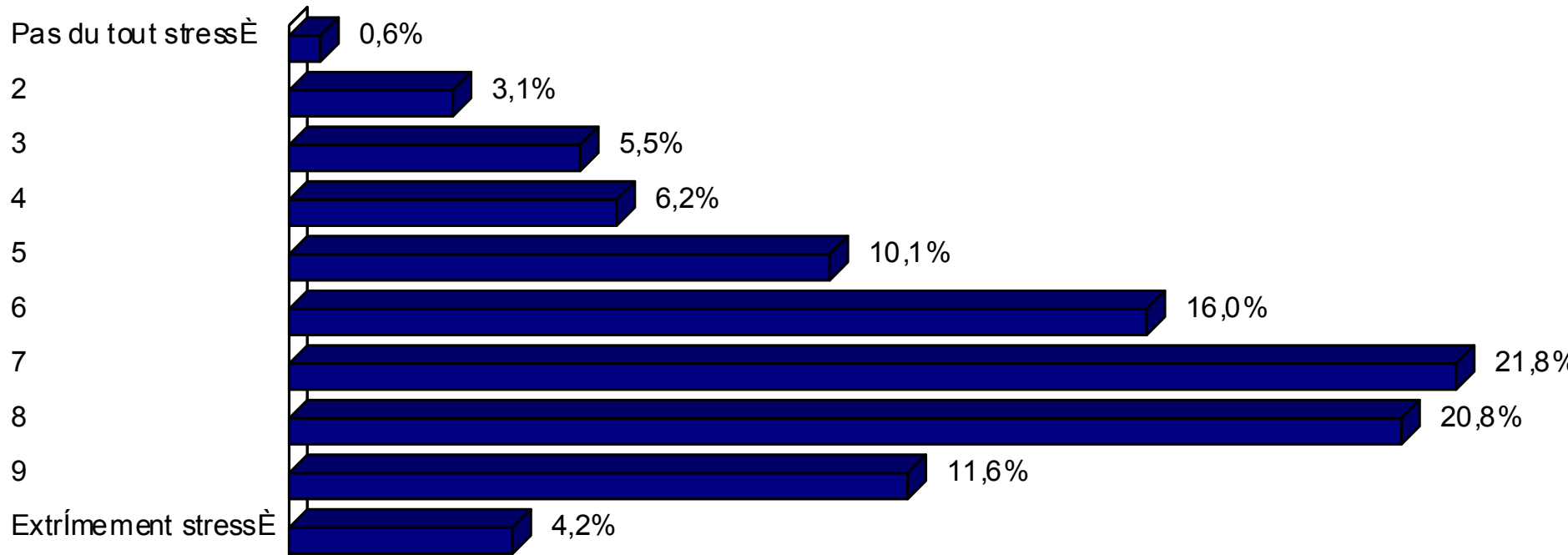
- Les violences physiques ont un impact psychologique
- Les violences psychologiques ont des conséquences physiques

# Le stress

- Il est à la mode...
- Tout le monde en parle... nombreuses sont les victimes
- Il coûte cher...
- On a du mal à en définir les contours...
- On a des difficultés à le mesurer...
- Il semble intimement lié à nos pratiques de management...

# Le stress un phénomène massif

## Stress



# D'où viennent les risques psychosociaux ?

- Ils ont toujours existé
- Montée progressive des contraintes sur le travail :
  - Urgence
  - Incertitude
  - Mise en compétition
- Processus continu d'intensification
- Emergence d'une nouvelle forme de pénibilité

# Pathologies psychosociales : d'où viennent elles ?

Intensification du travail +  
Nouvelle pénibilité

```
graph TD; A[Intensification du travail + Nouvelle pénibilité] -- "Travail physique" --> B[Troubles MS]; A -- "Travail tertiaire ou d'encadrement" --> C[Pathologies Psychosociales];
```

Travail  
physique

Travail tertiaire ou  
d'encadrement

Troubles MS

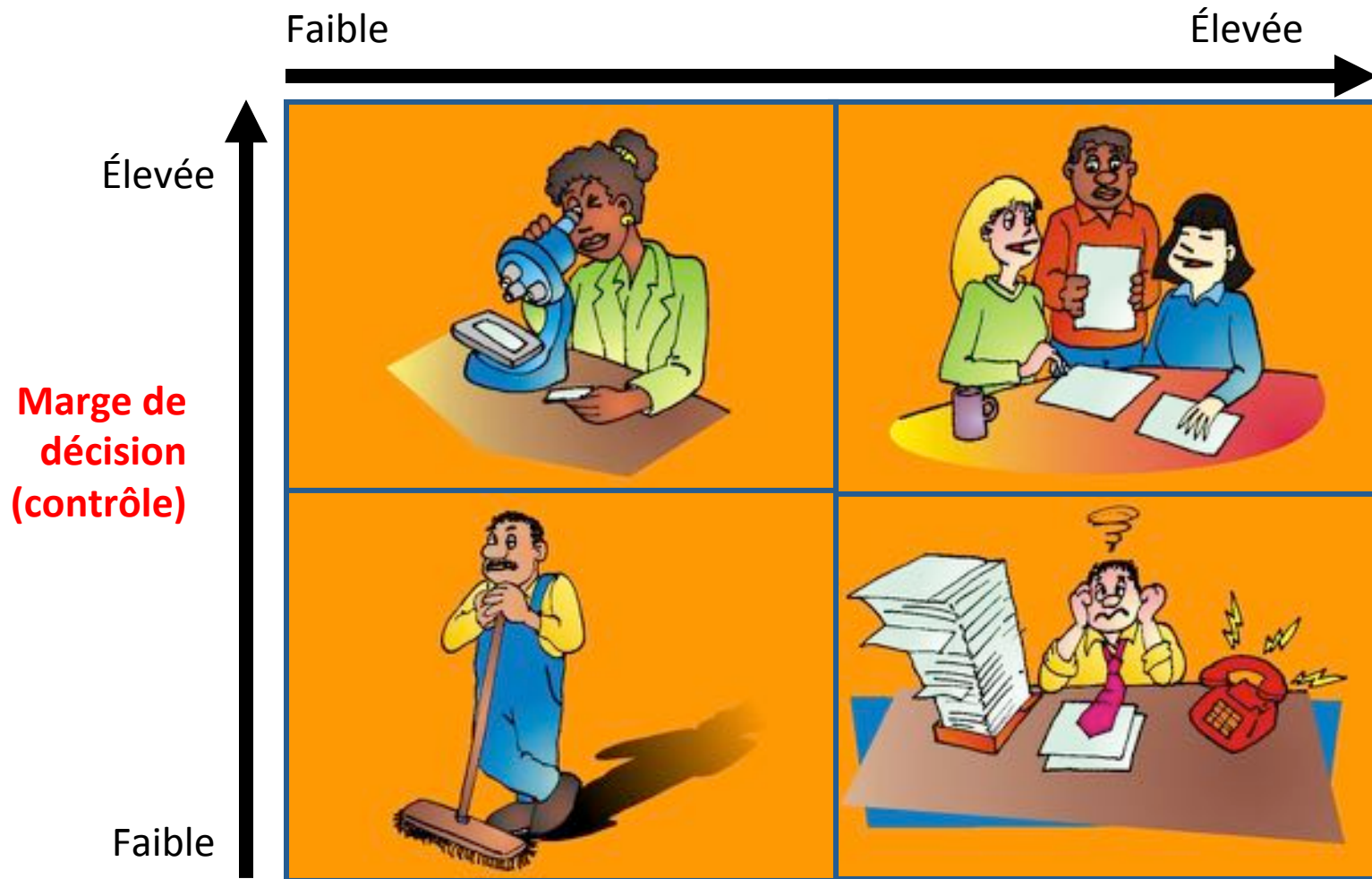
Pathologies Psychosociales

# Comment penser les RPS ?

- Pathologies différentes ou logique unique ?
- Pathologies individuelles ou organisationnelles ?
- Un modèle de compréhension dominant
- De nouveaux modèles qui modifient le point de vue

# Le job-demand-control model de Karasek

## Pression Psychologique



# Le modèle de Karasek

## Pression Psychologique

Faible

Élevée



**Les pressions psychologiques sont définies comme des fardeaux qui pèsent sur l'individu, par exemple :**

- La charge de travail
- Les délais impératifs
- Les cadences de travail
- La monotonie du travail
- Les contraintes physiques



# Le modèle de Karasek

**La Marge de Décision** se définit comme la capacité de l'individu à répondre aux exigences. Elle lui permet de maîtriser son environnement de travail. Par exemple :

- Pouvoir décider de la façon dont on va effectuer une tâche donnée
- Avoir la latitude de résoudre des problèmes
- Pouvoir choisir son rythme de travail

Élevée



**Marge de  
décision  
(contrôle)**

Faible

# Le modèle de Karasek

**Pression psychologique**

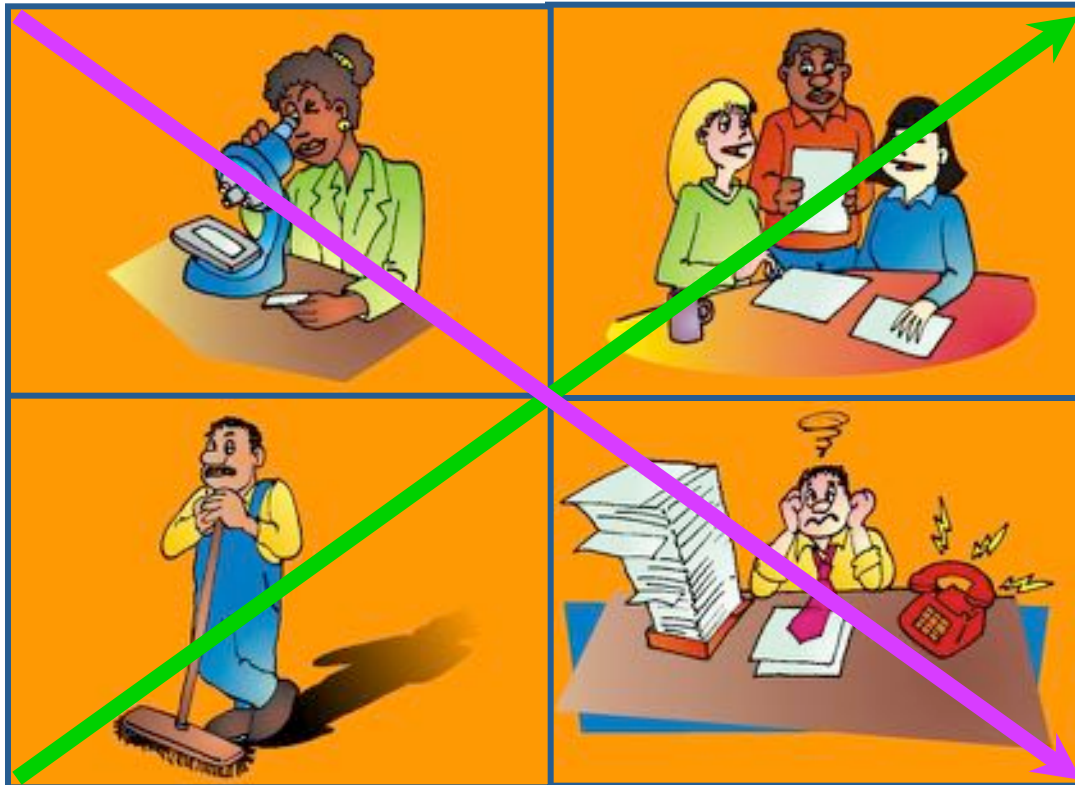
Faible

Élevée

Élevée

**Marge de décision  
(contrôle)**

Faible



**Envie  
d'apprendre**

**Risque de  
pression  
psychologique  
excessive et de  
maladie physique**

# Soutien social



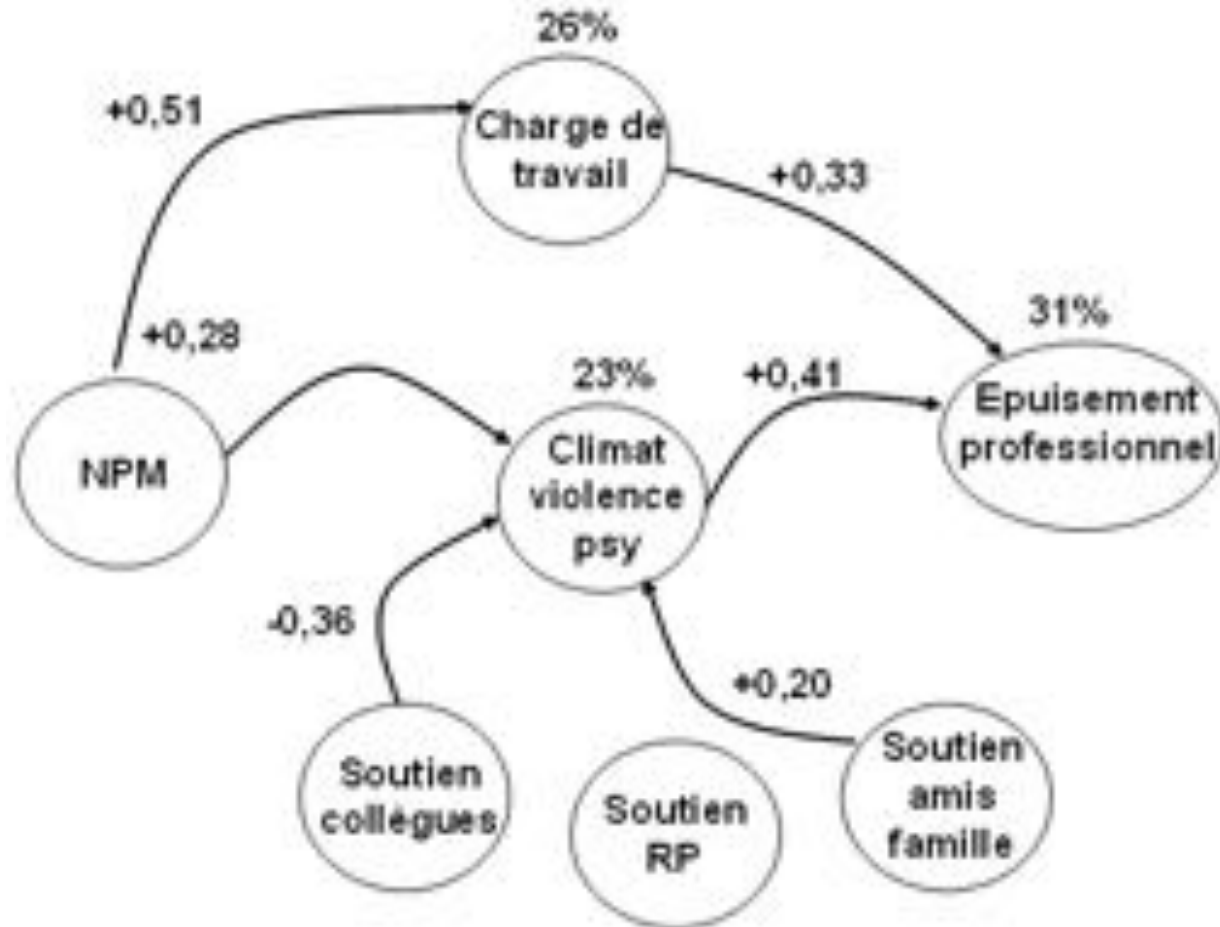
**Soutien social accru  
=  
moins de stress**

- Environnement de travail dans lequel on encourage les relations qui permettent l'entraide
- Sentiment qu'on peut compter sur les autres en cas de difficultés personnelles
- Expérience précédente dans laquelle on a bénéficié de l'aide de la collectivité

# Le modèle de Karasek : ses conséquences...

- Sa domination a conduit à proposer des réponses standardisées
- Le soutien social est alors considéré comme le remède central

# Le Nouveau Management Public



# L'intérêt d'une approche par les ressources

- La notion de ressources en gestion : de la stratégie aux ressources humaines
- Construite sur les limites du modèle de Karasek (monodimensionnalité, figé...)
- Deux grandes théories des ressources en SST :
  - Théorie de la Conservation des Ressources (COR)
  - Exigences / ressources (JD-R)

# Définition

- Ressource : la définition d'Hobfoll est reprise par Bakker.
- "... those entities that either are centrally valued in their own right, or act as means to obtain centrally valued ends" (Hobfoll, 2002, p. 307).
- Se dit d'un élément qui est soit valorisé pour lui-même, soit par sa capacité à contribuer aux objectifs de l'individu.

# Conservation des ressources : une perspective salutogénique

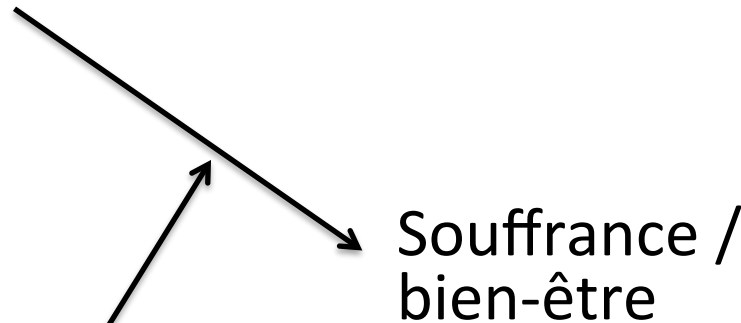
- Le stress n'est pas seulement le résultat de conditions, mais aussi de ce que l'individu apporte à la situation (Hobfoll, 1989)
- Stress ou Burnout sont les conséquences de situations où l'individu :
  - Ne peut développer ses ressources
  - Ne retrouve pas suffisamment de ressources à la suite de son investissement
  - Voit ses ressources atteintes ou menacées



# Exigences / Ressources

- La souffrance résulte d'un déséquilibre entre les exigences auxquelles je suis exposé et les ressources dont je dispose. Bakker et Demerouti (2001)
- les exigences au travail (job demands) constituent des précurseurs d'un processus de dépréciation de la santé.
- Les ressources au travail (job resources) peuvent initier un processus de motivation au travail.

Exigences



Ressources

# Le bien-être au travail : une réponse aux risques psychosociaux ?

- Basculement de l'intérêt, des RPS au bien-être
- Lassitude après la période « suicides au travail »
- Volonté d'une vision « salutogénique »
- Approche « ressources » vs « souffrance »
- Souhait de construire plutôt que de réduire
- Débat QVT

# Bien-être et mal-être



40 à 45 % des salariés

## Mal-être :

- Fatigue
- Epuisement
- Stress
- Difficultés VP/VP

## Bien-être :

- Satisfaction au travail
- Envie d'aller travailler
- Implication et engagement

## Bien-être :

- Satisfaction au travail
- Envie d'aller travailler
- Implication et engagement

# Management, bien-être et mal-être au travail

- Optique **diagnostic** : identification des points de mal-être : accident du travail, maladies professionnelles, stress, violences au travail, épuisement professionnel etc... (logique pathogénique).
- Optique **proposition** : identification également des ressources qui permettent de limiter ce mal-être, voire d'identifier les antécédents du bien-être (logique salutogénique).

# Comment définir le bien-être au travail ?

## Une première tentative de définition

Issu d'un entretien de groupe avec des salariés  
d'organisations publiques et privées

- **Sens** : pourquoi ?
- **Lien** : avec qui ?
- **Investissement** : comment ?
- **Plaisir** : qu'est-ce que j'en retire ?



Au travail, le  
bonheur est dans  
le slip !

# Et si on vérifiait ?

Deux temps : des entretiens (N=54)

et un questionnaire

Deux corpus :

- une population d'agents d'une collectivité territoriale (N=1100)
- une population de salariés d'une banque en ligne (N=109)

Etude des réponses à la question : « qu'est ce qui va bien et fonctionne bien dans votre travail ? »

Codage thématique, analyse de contenu et analyse de données lexicales

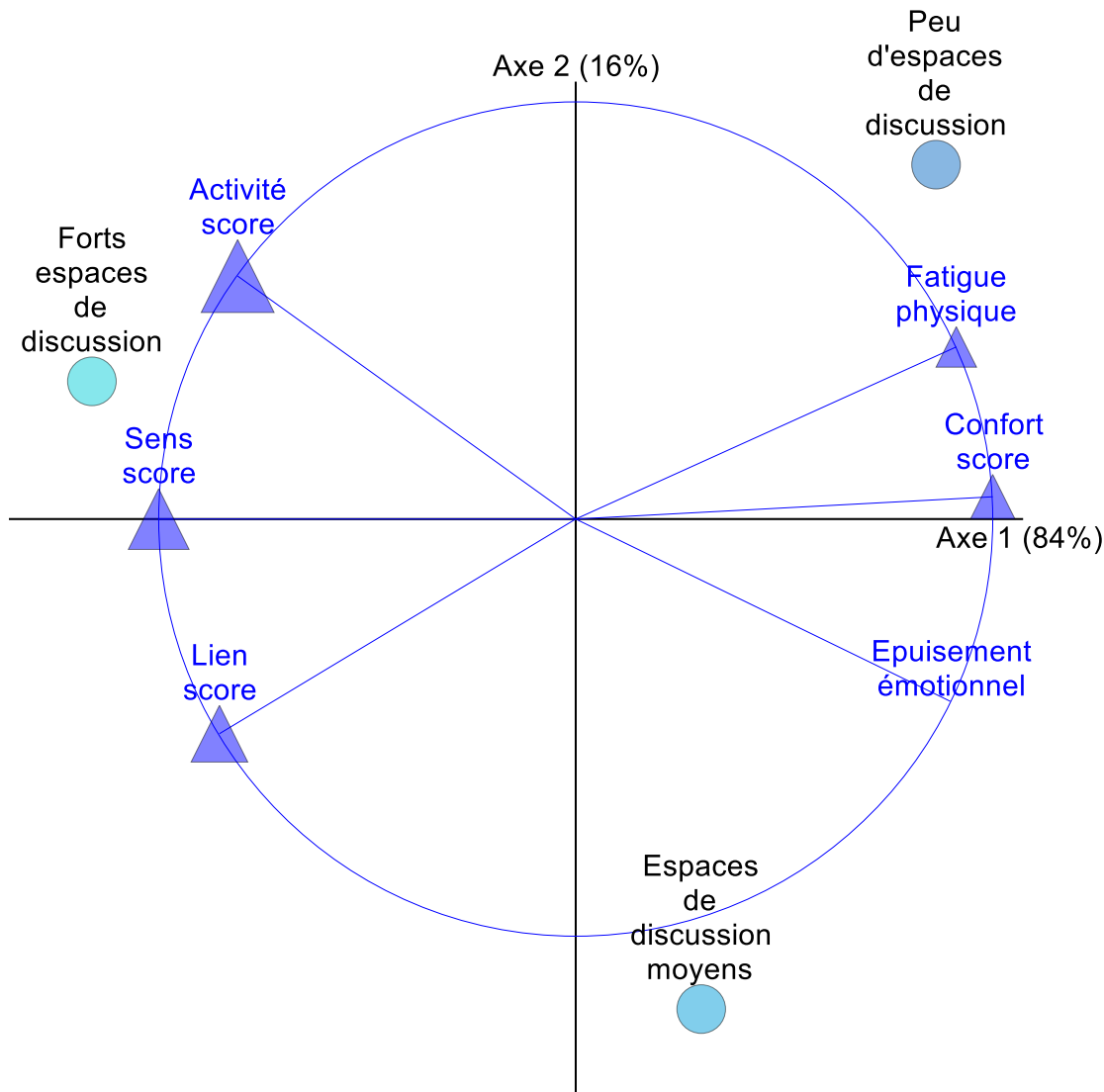
# Du SLIP au SLAC

- **Sens** : rendre service, objectif, passion, mission, qualité du service, conscience professionnelle...
- **Lien** : relations, soutien social, existence de collectifs de travail, relation hiérarchique efficace, espaces de discussion...
- **Activité** : contenu du travail, ce qui est fait, l'exécution, l'organisation du travail, le travail bien fait, l'autonomie...
- **Confort** physique et logistique: matériel, espaces de travail, horaires, rythme de travail, rémunération, compétences des collègues, avantages...

Source : Abord de Chatillon et Richard, 2013



# Comment s'articulent les différents dimensions du SLAC



- Être bien au travail, c'est y trouver du sens, du lien et une activité qui me convient;
- Si je n'y retrouve pas cela, alors, je me réfugie dans le confort...
- Le confort apparaît comme le parachute du bien-être au travail...

# Introduisons un peu de SLAC dans nos organisations !

- **Plus de sens** : pas seulement des valeurs générales, mais plutôt expliciter le pourquoi : à quoi cela sert ?
- **Plus de lien** : espaces de discussion, maintenance des collectifs de travail, soutien social, travail collectif, ambiance de travail etc.
- Construisons et valorisons l'**activité** concrète, son organisation, ce qu'elle impose de savoir et de savoir-faire.
- Assurons le **confort**...

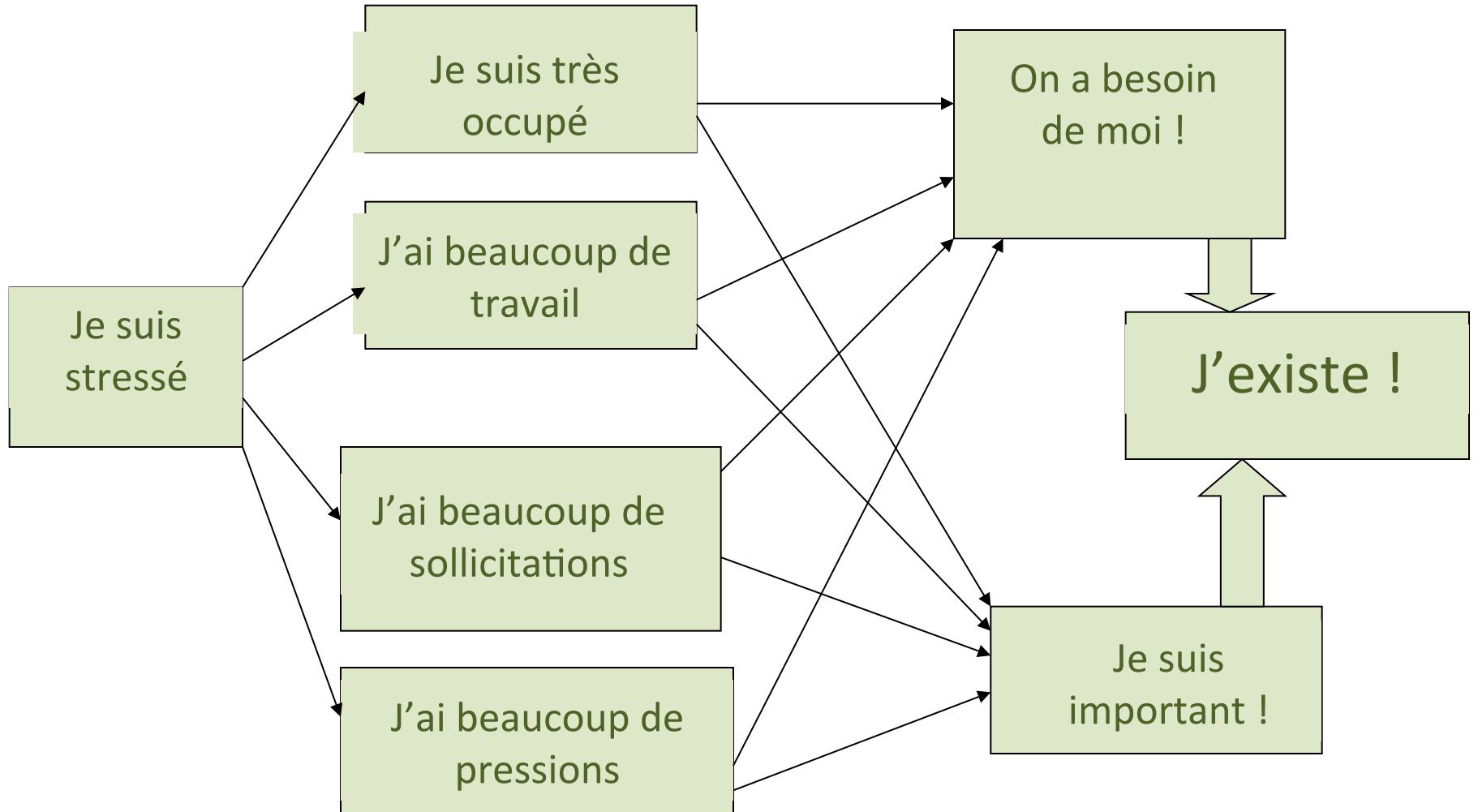
# Quelques recommandations à l'attention de ceux qui veulent promouvoir la santé au travail

- 1) Aide toi, le ciel t'aidera !
- 2) Luttons contre la fascination du stress !
- 3) Pas si près !
- 4) Pensons le banal et le normal!
- 5) Contre les machines de gestion, révoltons nous camarades !
- 6) Luttons contre les empêchements de travailler ?
- 7) Traduisons
- 8) Développons les espaces de discussion

# 1. Aide toi, le ciel t'aidera

- Le stress des uns produit du stress dans les équipes
- Nous sommes les premiers responsables de nos conditions de travail
- Il est indispensable de préserver ses ressources
- Abandonnons la position du martyr !
- Luttons contre les débordements du travail !

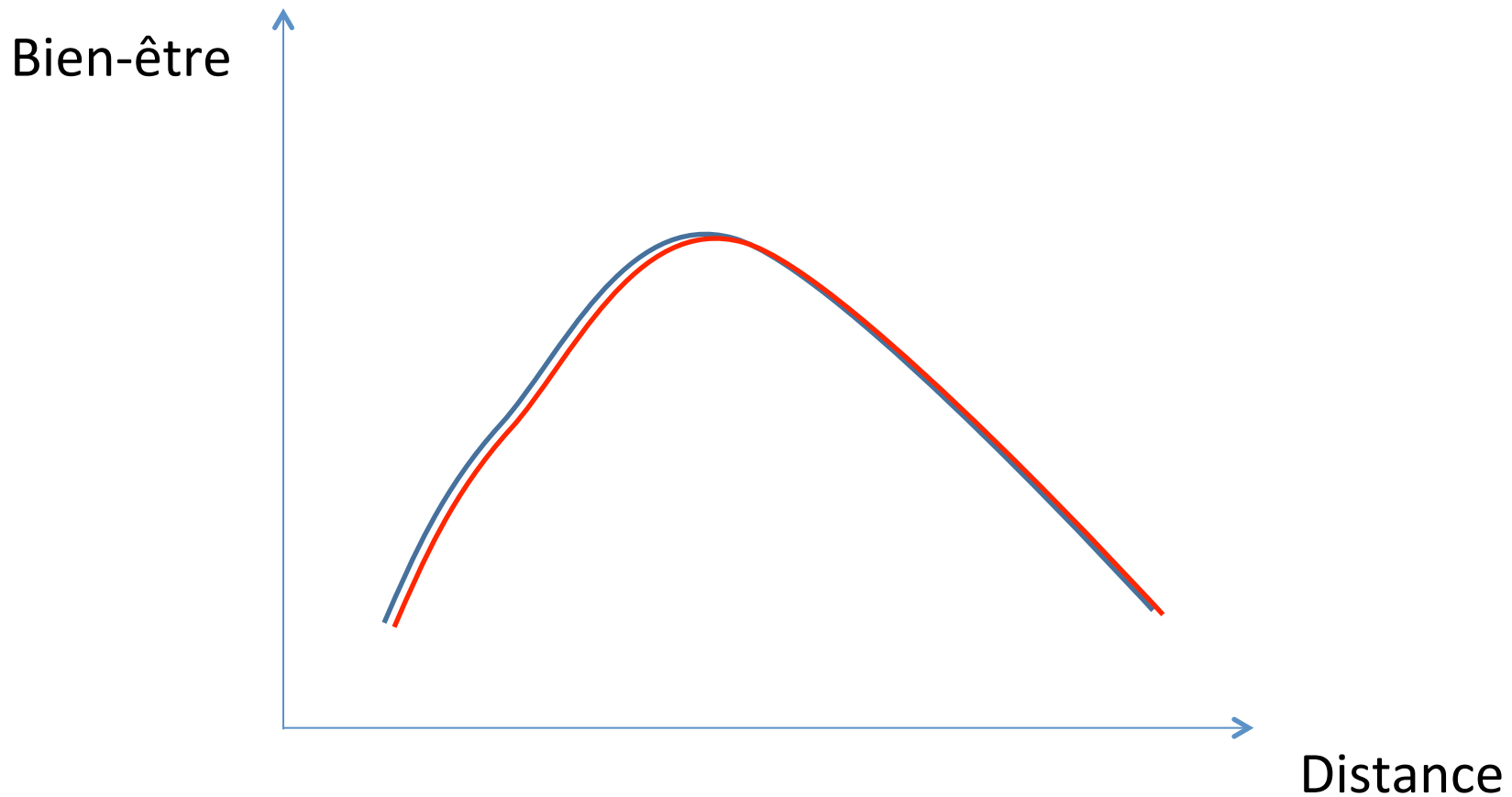
## 2. Non à la fascination du stress



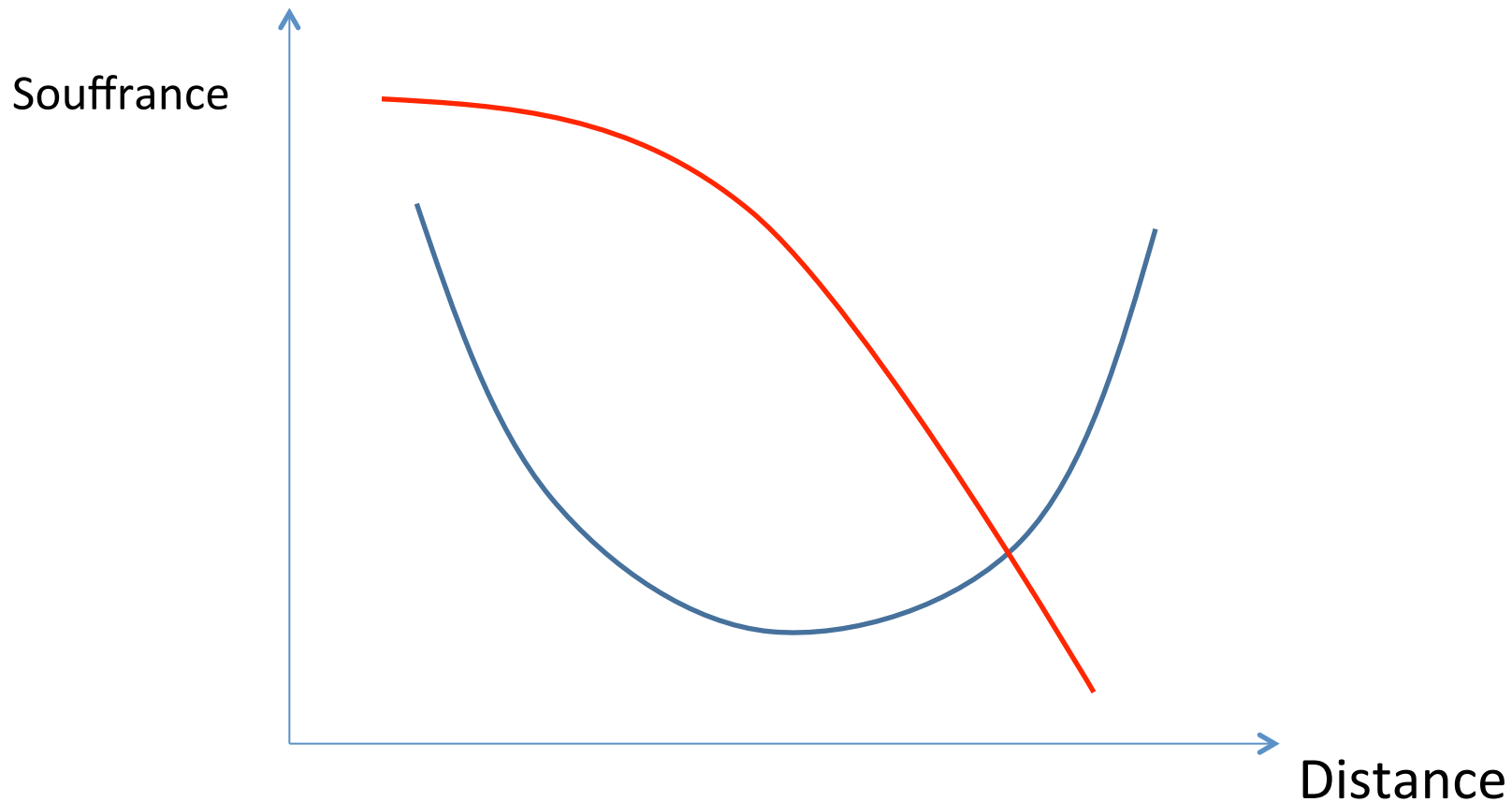
# 3. Pas si près !

- On a longtemps pensé que pour être performant le salarié devait :
  - Donner de son temps
  - Être impliqué
  - Être engagé, dévoué....
- Mais... on observe que parfois ces éléments sont à la fois associés à des souffrances et des « non-performances »
- Se pose donc la question de « la bonne distance » : celle qui permet à la fois d'être concerné par l'organisation, mais aussi de ne pas en être dépendant.

# Distance / Bien-être : hypothèse - résultat

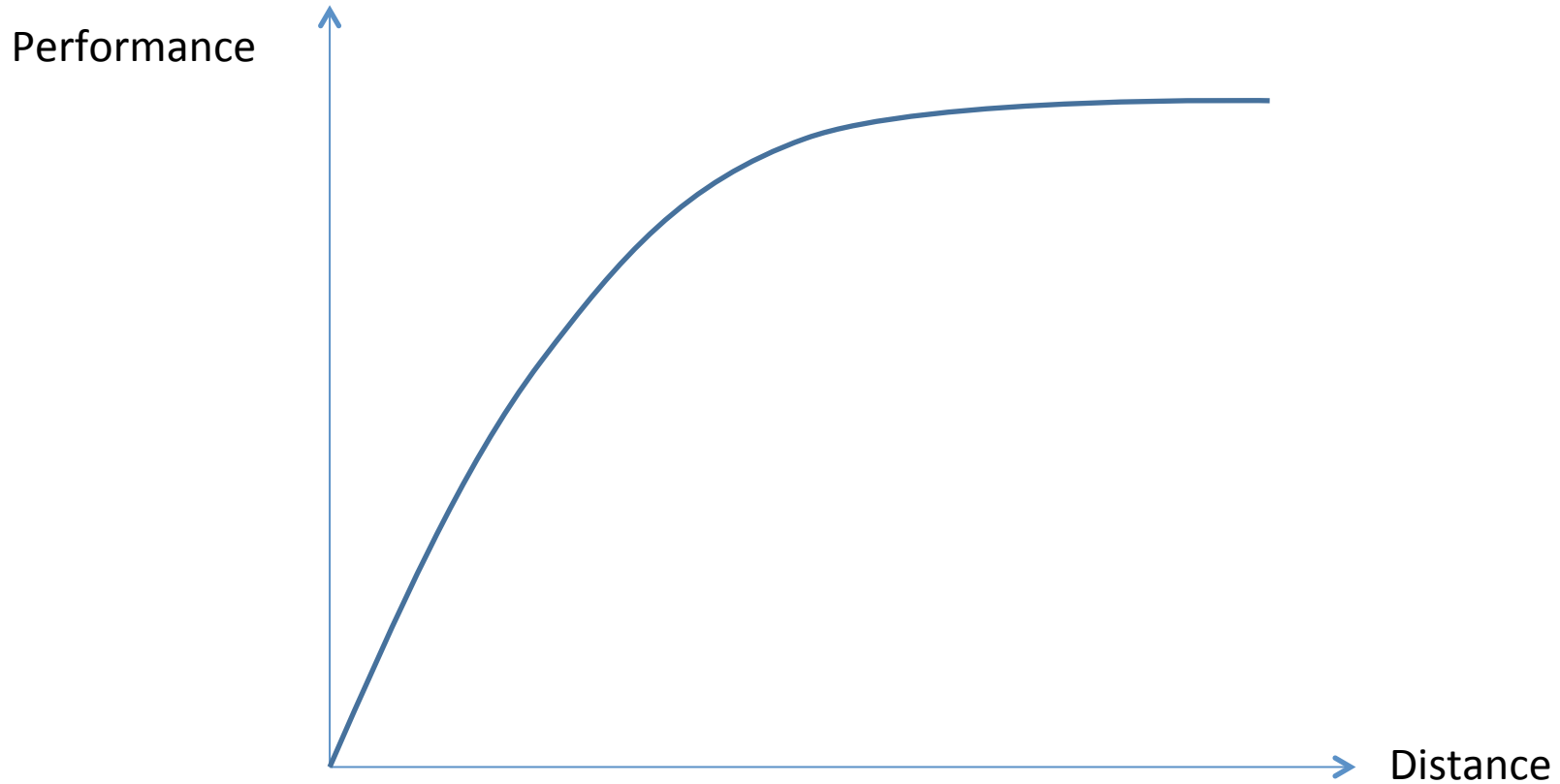


# Distance / souffrance : hypothèse - résultat





# Distance / Performance : résultat



# 4. Pensons le banal et le normal!

**Banalité**

**Normalité**



**Simplicité**

**Complexité**

# Penser local et global, banal et normal...

- Angoisse face aux complexités liées aux RPS :
  - Pathologies très différentes
  - Touchent à la personne
  - Traitent de la place de chacun dans l'organisation
  - Concurrence des pathologies psycho-sociales
- Mais :
  - Mêmes mécanismes en jeu
  - Et donc la possibilité de les traiter dans le même mouvement
- La bonne distinction n'est pas entre les différentes pathologies, mais entre celles qui sont normales et celles qui sont banales

# 5. Contre les machines de gestion, révoltons nous camarades !

- Les machines de gestion sont des dispositifs qui, dans l'organisation, visent à collecter de l'information *a priori* utile à la prise de décision
- Les machines de gestion vont devoir être alimentées par l'ensemble de la structure de l'organisation
- Le développement des machines de gestion repose sur la crainte (peur ?) que le management intermédiaire ne fasse pas bien son travail
- Exemples de machines de gestion :
  - Le reporting, le processus d'appréciation, les systèmes de gestion des compétences etc.
- On construit des machines de gestion avec les meilleures intentions pour répondre à un problème ponctuel... puis elles échappent à leurs maîtres... et on oublie de les démonter.

# 6. Luttons contre les empêchements de travailler ?

- L'individu au travail a envie de bien faire son travail
- Il en est empêché par un ensemble de dispositifs qui paralysent son activité (Bénion, 2011).
- Les empêchements de travailler peuvent être :
  - Des règles, procédures, modes de fonctionnement...
  - Des organisations du travail
  - Des éléments matériels liés à l'activité
  - Etc...
- Contre ces empêchements, importance du pouvoir d'agir (Clot) des acteurs.

# 7. Traduisons

- Les injonctions des dispositifs de production ont amenés les managers à voir leurs tâches de plus en plus « normés »
- Il ne peut plus jouer son rôle de régulation
- Le traducteur tient compte de l'ensemble du système de prescription pour construire son action
- Problème : pour traduire, il faut disposer d'un minimum de libertés... ou s'en créer

# 8. Développons les espaces de discussion

espaces de discussion	Score reconnaissance	Fatigue Physique SMBM	Lassitude Cognitive SMBM	Épuisement émotionnel SMB	Absentéisme	Envie de travailler	Plaisir	Santé score	ambiance	violence psy
Pas d'EdD	4,55	4,46	3,62	3,62	0,61	40,54	0,34	10,40	3,41	11,52
Peu EdD	5,04	3,91	3,24	2,88	0,64	41,20	0,44	9,32	2,82	9,29
EdD	5,18	3,34	2,90	2,39	0,56	44,27	0,64	8,10	4,31	5,94
des EdD	6,13	3,07	2,70	1,99	0,49	46,05	0,72	7,21	4,91	4,50
Beaucoup d'EdD	6,65	2,61	2,17	1,76	0,34	51,11	0,85	6,40	4,87	3,13
<b>TOTAL</b>	<b>5,43</b>	<b>3,41</b>	<b>2,92</b>	<b>2,43</b>	<b>0,55</b>	<b>44,24</b>	<b>0,62</b>	<b>8,17</b>	<b>4,13</b>	<b>6,43</b>

Des questions ?... un mail...



[abord@iae-grenoble.fr](mailto:abord@iae-grenoble.fr)  
[sante.travail@chaires-iae-grenoble.fr](mailto:sante.travail@chaires-iae-grenoble.fr)